

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ-  
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
Hornicko-geologická fakulta  
Institut ekonomiky a systémů řízení**

**NÁKUP SUROVIN PRO ŽDB GROUP a.s.,  
ZÁVOD VIADRUS**

bakalářská práce

**Student:**

Šárka Ponczová

**Vedoucí bakalářské práce:**

Ing. Jana Magnusková, Ph.D


Ostrava 2011

### **Prohlášení**

- Celou bakalářskou práci včetně příloh, jsem vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.
- Byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.
- Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3).
- Souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- Souhlasím s tím, že bakalářská práce je licencována pod Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported licencí. Pro zobrazení kopie této licence, je možno navštívit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>
- Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- Bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2011

Šárka Ponczová



## **Anotace**

Předmětem bakalářské práce s názvem „Nákup surovin pro ŽDB Group a. s., závod VIADRUS“ je analýza nákupní činnosti v závodě VIADRUS. Proces nákupu je nejprve popsán teoretickým způsobem a následně doplněn praktickou částí. Práce nejprve zkoumá způsob, jak závod postupuje při volbě dodavatele prostřednictvím výběrového řízení. Popisuje komunikaci mezi dodavatelem a nákupčím, která je jednak důležitá pro uzavření smlouvy tak i k další spolupráci. Dále pak popisuje dopravu od dodavatele do závodu a následné skladování surovin. V poslední řadě uvádí, jakým způsobem lze hodnotit jednotlivé dodavatele na základě vybraných kritérií.

**Klíčová slova:** Nákup, výběr dodavatele, suroviny, objednávka, výběrové řízení.

## **Summary**

The main aim of this bachelor thesis with the title „Raw Material Purchases for the Joint-Stock Company, ŽDB Group a. s., závod VIADRUS“ is an analysis of purchase activity in VIADRUS plant. Firstly, the process of purchase is described in a theoretical way and then also the practical part is added. The thesis examines the way in which the plant choose their supplier by the means of selective procedure. It describes the communication between supplier and purchasing agent which is important not only for contract conclusion but also for other cooperation. Then the transportation from the supplier to the plant is described as well as subsequent storage of raw materials. Lastly, the way of assessment of the individual suppliers on the basis of chosen criteria is included.

**Keywords:** purchase, choice of supplier, raw material, order, selective procedure.

1. ÚVOD .....	1
2. CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	2
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŽDB GROUP a.s.....	2
2.2 HISTORIE PODNIKU .....	2
2.3 ZÁKLADNÍ PRINCIPY POLITIKY JAKOSTI .....	3
2.4 EKONOMICKÉ ÚDAJE SPOLEČNOSTI ŽDB GROUP a.s. ....	4
2.5 ZÁVOD VIADRUS.....	5
3. VZUŽÍVÁNÍ SUROVIN PRO VÝROBU .....	6
3.1 SUROVINY PRO PŘÍPRAVU FORMOVACÍCH SMĚSÍ.....	6
3.2 SUROVINY POTŘEBNÉ PRO VÝROBU LITINY .....	7
4. ANALÝZA NÁKUPNÍ ČINNOSTI .....	9
4.1 NÁKUP A JEHO FUNKCE .....	9
4.2 NÁKUP A JEHO CÍLE .....	10
4.3 ANALÝZA NÁKUPNÍ ČINNOSTI V ZÁVODĚ VIADRUS .....	11
4.3.1 PŘÍJEM POŽADAVKU NA NÁKUP .....	11
4.3.2 VOLBA VHODNÉHO DODAVATELE .....	12
4.3.3 JEDNÁNÍ S DODAVATELEM A VYSTAVENÍ OBJEDNÁVKY .....	18
4.3.4 DOPRAVA .....	19
4.3.5 KONTROLA DODÁVKY A PŘEVZETÍ SUROVIN.....	20
4.3.6 SKLADOVÁNÍ .....	22
4.3.7 HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	23
4.4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	25
5. ZÁVĚR .....	26
LITERATURA: .....	27
OBRÁZKY: .....	28

TABULKY: .....	28
PŘÍLOHY: .....	29

## 1. ÚVOD

Cílem každé firmy je udržet se na trhu a obstát v konkurenčním boji. V dnešní době, kdy je trh zasyčen velkým množstvím konkurence, to není vůbec jednoduché. Proto se každá firma snaží dosáhnout co největšího zisku, prostřednictvím prodeje, výroby i nákupu.

Moderní nákup v tržně vyspělých ekonomikách v posledních letech i v této oblasti začal uplatňovat marketingové přístupy, metody a techniku. Marketing se v podnicích nejdříve rozvíjel v podobě, které dominovala strana výstupů, tj. prodej. Teprve později se začalo usilovat o praktické začlenění marketingu na tržním vstupu podniku, tj. nákupu.

Vývoj nákupu z dlouhodobého pohledu nebyl ani v nejvyspělejších zemích jednoduchou záležitostí. Tržní podmínky a tím i pojetí nákupu se vyvíjely od situace s převahou poptávky a nespolehlivého uspokojování potřeb k situaci, kdy začala převažovat nabídka a kdy s rozvojem konkurence na straně dodavatelů se trh prodávajícího postupně měnil v trh kupujícího.

Nákup v podniku hraje velkou roli. Při nákupu je důležité, aby celý proces nákupní činnosti probíhal bez problému a nevznikaly žádné prodlevy při dodávkách, které by měly negativní dopad na celou výrobu. Proto je důležité, aby nákupčí dokázal ihned reagovat na potřeby podniku a vybíral vhodné dodavatele, kteří jsou schopni dodat suroviny v dobré kvalitě za nízkou cenu.

Předmětem bakalářské práce je analyzovat proces nákupu vstupních surovin u vybraného podniku. Tato analýza je prováděna ve firmě ŽDB GROUP a.s. v závodě VIADRUS. Tato firma se nachází v Bohumíně a má více než 120 ti letou tradici.

## **2. CHARAKTERISTIKA PODNIKU**

Společnost ŽDB GROUP a.s. má již více než 120 ti letou tradici a patří k největším průmyslovým podnikům nejen v moravskoslezském regionu, ale i v celé české republice.

### **2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ŽDB GROUP A.S.**

ŽDB GROUP a.s. provozuje úspěšnou společnost, která nabízí velmi široký sortiment výrobků, počínaje ocelovými dráty, lany, kordy do pneumatik, různými druhy pružin, přes výrobky tepelné techniky VIADRUS, komerční odlitky, až po profilové a tyčové oceli a ostatní služby. Tyto výrobky se nevyváží jen do Evropy, ale také do Ameriky, Asie, Afriky a Austrálie.

ŽDB GROUP a.s. se dělí na 8 závodů:

- Závod VIADRUS
- Závod Válcovna, ocelárna a recyklace
- Závod Drátovna
- Závod Lanárna
- Závod Ocelové kordy
- Závod Pérovna a průvlakárna
- Závod Kovové tkaniny Kamenná
- Závod Služby [ 9 ]

### **2.2 HISTORIE PODNIKU**

Historie podniku sahá až do roku 1885, kdy berlínští průmyslníci Albert Hahn a Heindrich Eisner založili v Bohumíně rourovnu. O pět let později v roce 1890 byla zahájena výroba prvních litinových radiátorů. V roce 1896 Moravskoslezská a.s. pro drátěný průmysl postavila v Bohumíně drátovnu, válcovnu za tepla a parní Siemens-Martinské pece. V roce 1906 byla do provozu uvedena první linka v Evropě na výrobu pozinkovaného drátu. V roce 1913 byla zavedena výroba ocelových lan z nízkouhlíkových ocelí a mědi. V roce 1949 byla zahájena výroba pružin. V roce 1958 dochází ke spojení dvou původně samostatných podniků do jednoho s názvem Železářny a drátovny Bohumín. V roce 1966 byl vybudován nový provoz na výrobu železničních dvojkolí a zároveň došlo k ukončení

provozu rourovny. V roce 1978 byla zavedena výroba ocelových kordů a patních lanových kordů do pneumatik. V roce 1993 dochází k převedení státního podniku na akciovou společnost s názvem ŽDB a. s. V roce 1999 došlo k vyčlenění závodu Železniční dvojkolí do samostatné firmy s názvem BONATRANS a. s. V roce 2003 dochází k rozdělení závodu Drátovna na pět závodů. 20.června 2006 schválila valná hromada zrušení společnosti ŽDB a.s. bez likvidace s převodem obchodního jmění na hlavního akcionáře k datu 31. prosince 2005. Počínaje 1. srpnem 2006 působí společnost ŽDB GROUP a.s. jako nástupnická organizace společnosti ŽDB a.s. v důsledku uskutečněného procesu převzetí obchodního jmění. [ 9 ]

## **2.3 ZÁKLADNÍ PRINCIPY POLITIKY JAKOSTI**

V ŽDB GROUP a.s. je vytvořen a udržován systém managementu kvality, jenž splňuje požadavky normy ISO 9001 a je základním předpokladem dosahování spokojenosti zákazníků s výrobky a dodávkami z ŽDB GROUP a.s. Tento princip je rovněž zachycen v Politice kvality ŽDB GROUP a.s., která mimo něj obsahuje i závazky vedení ŽDB GROUP a.s. k jejímu plnění a obsahuje očekávané aktivity zaměstnanců k naplňování přijaté politiky kvality.

Systém managementu kvality je certifikován nezávislou a mezinárodně uznávanou společností TÜV CERT (Německo) a prověřován zkušebním místem TÜV NORD (Německo).

Závod Pérovna a průvlakárna je navíc certifikován i Úřadem pro obrannou standardizaci, kategorizaci a státní ověřování jakosti Praha (Úř OSK SOJ) pro dodávky dle specifických požadavků českých obranných standardů a požadavků NATO. Závod VIADRUS má certifikovaný systém managementu kvality integrován se systémem environmentálního managementu. Závod Drátovna - výrobní jednotka TND má současně certifikován i systém managementu pro dodávky do automobilového průmyslu dle ISO/TS 16949. Platnost vystavených certifikátů je udržována v aktuální podobě, a to na základě prováděných prodlužovacích (recertifikačních) a kontrolních auditů dle plánu a dosažených úspěšných výsledků. [ 9 ]



## 2.4 EKONOMICKÉ ÚDAJE SPOLEČNOSTI ŽDB GROUP a.s.

### Vývoz výrobků a služeb podle zemí

V tabulce č. 1 je uvedeno, kolik společnost ŽDB GROUP a.s. vyvezla výrobků v letech 2007 až 2009. Největší vývoz výrobků jak v zemích Evropské unie, tak i v ostatních zemích byl v roce 2008, kdy objem stoupl až na 4 946 438 výrobků. Nejnižší objem byl v roce 2009, kdy celkový vývoz klesl o 1 911 766 výrobků oproti roku 2008.

Tabulka č. 1 – Vývoz výrobků a služeb podle zemí [ 9 ]

	2009	2008	2007
<b>Země Evropské unie</b>	2 613 233	4 322 141	3 878 356
<b>Ostatní</b>	421 439	624 297	493 213
<b>CELKEM</b>	3 034 672	4 946 438	4 371 569

### Finanční, obchodní a technické aktivity

V tabulce č. 2 je uveden vývoj finančních, obchodních a technických aktivit v roce 2007 až 2009. Ve společnosti ŽDB GROUP a.s. došlo za sledované období k největšímu rozmachu v roce 2008, kdy tržby činily 7 368 682 tis. Kč. V roce 2009 zažil podnik krizi. Tato krize měla dopad na celou firmu, došlo jak ke snížení počtu zaměstnanců, tak ke snížení prodeje, to mělo za následek, že tržby klesly oproti předchozímu roku o 2 530 587 tis. Kč.

Tabulka č. 2 – Finanční, obchodní a technické aktivity [ 9 ]

	jednotka	2009	2008	2007
<b>Tržby</b>	tis. Kč	4 838 095	7 368 682	6 834 668
<b>- z toho export</b>	tis. Kč	3 034 672	4 946 438	4 371 569
<b>Přidaná hodnota</b>	tis. Kč	1 339 184	1 785 572	1 718 809
<b>Investice provozní</b>	tis. Kč	404 317	284 139	579 968
<b>Zaměstnanci</b>	počet osob	2 223	2 876	2 997
<b>Průměrný výdělek</b>	Kč	22 150	21 784	20 075
<b>Produktivita z tržeb</b>	tis. Kč	2 176	2 562	2 281
<b>Produktivita z přidané hodnoty</b>	tis. Kč	602	621	574
<b>Rentabilita provozní činnosti</b>	%	4,5	7,1	7,8

## **2.5 ZÁVOD VIADRUS**

Závod VIADRUS je předním českým výrobcem topenářské techniky a odlitků. Tradice topenářské výroby sahá do roku 1888, kdy se v Bohumíně začaly poprvé v tehdejším Rakousko- Uhersku odlévat litinové radiátory.

V závodě VIADRUS se vyrábí:

- Litinové článkové kotle na pevná paliva
- Litinové článkové plynové a olejové kotle
- Radiátory
- Topenářské odlitky
- Ocelové odlitky a odlitky z neželezných kovů [ 9 ]

### 3. VZUŽÍVÁNÍ SUROVIN PRO VÝROBU

Závod VIADRUS využívá k výrobě svého sortimentu níže uvedené suroviny, které jsou rozděleny do dvou skupin. První skupinu tvoří *suroviny pro přípravu formovacích směsí (písky, bentonity, uhlikaté přísady, dextrin), které slouží k výrobě modelů.*

Druhou skupinu tvoří *suroviny, které jsou nezbytné pro výrobu litiny. Jsou to suroviny, které se buď taví přímo v peci, nebo jsou nedílnou součástí při výrobě litiny (surové železo, ocelový a litinový šrot, feroslitiny, vápenec, slévárenský koks, koksové brikety).*

#### 3.1 SUROVINY PRO PŘÍPRAVU FORMOVACÍCH SMĚSÍ

Formovací materiály tvoří tři složky: **ostřiva, pojiva a přísady**. Podle původu rozeznáváme *formovací materiály přírodní a formovací materiály syntetické*, které se připravují uměle z jednotlivých složek. Podle způsobu použití se pak formovací materiály dělí na *modelové směsi a výplňové směsi*. Modelovými směsmi se při výrobě formy obkládá model. Přicházejí do přímého styku s roztaveným kovem, proto musí být velmi jakostní. Výplňovými směsmi se pak doplňuje zbývající volný prostor v rámu. Nemusí být tak jakostní, protože nepřijdou do styku s roztaveným kovem. [ 1 ]

##### **Ostřivo**

Základním materiálem používaným pro výrobu forem a jader je ostřivo (**slévárenské písky**), které tvoří až 98% hmotnosti formovacích směsí. Ostřivo je zrnitý žáruvzdorný materiál, který obsahuje zrna větší než 0,02mm. Nejdůležitějšími vlastnostmi je hranatost a granulometrie částic, které rozhodují o objemové hmotnosti, pórovitosti a tedy i o prodyšnosti a propustnosti směsi, tepelné dilataci, tepelné vodivosti směsi a do značné míry ovlivňují pevnost forem a jader. [ 1 ]

##### **Pojivo**

Pojivo je látka nebo směs látek tvořící pojivovou soustavu formovací směsi, která se jemně rozprostře po jednotlivých zrnech ostřiva a váže je dohromady. Nejpoužívanějším pojivem je **bentonit**, který má vysoký obsah jílové složky- montmorillonitu (50-70%), schopného na sebe vázat vodu a díky její přítomnosti výrazně změnit své fyzikální

vlastnosti. Výhodou je, že vodu z montmorillonitu můžeme kdykoliv odebrat, nebo přidat.  
[ 1 ]

### **Příklady**

Příklady jsou látky, které zlepšují vlastnosti formovacích materiálů. Dělí se na látky uhlikaté, neplastické a plastifikátory. **Uhlikaté látky** (nejčastěji mleté černé uhlí – letek) se přidávají do bentonitových formovacích směsí používaných pro výrobu litinových odlitků. Díky uhlikatým látkám dochází ke zlepšení povrch odlitku. Neplastické látky (křemenná moučka, šamotová moučka) jsou velmi jemné a vyplňují mezery mezi zrny formovacích písků. Tím se zlepšuje povrch odlitku, ale klesá prodyšnost formy. Plastifikátory (**dextrin**, glukóza, sulfitový louh) se používají ke skládání složitějších jader z jednotlivých částí. Zlepšují plastické vlastnosti směsí a také jejich prodyšnost. [ 1 ]

## **3.2 SUROVINY POTŘEBNÉ PRO VÝROBU LITINY**

K výrobě litiny se používají níže uvedené suroviny. Tyto suroviny se buď taví přímo v peci, nebo jsou nedílnou součástí při výrobě litiny.

### **Surové železo**

Surové železo je slitina železa a uhlíku s obsahem uhlíku nad 2%, která obsahuje prvky v množství stejném nebo nižším než je uvedeno v normě ČSN EN 10001 (420041). Surové železo je určeno k dalšímu přepracování v tekutém stavu na ocel nebo litinu. Podle chemického složení se surová železa dělí na nelegovaná a legovaná. Surové železo je dodáváno buď v tekutém stavu, nebo v tuhém stavu ve formě housek nebo jiných podobných výrobků, popřípadě ve formě granulátu. [ 2 ]

### **Ocelový a litinový šrot**

Ocelový a litinový šrot můžeme označit jako kovový šrot. Patří zde nepotřebné výrobky z domácností a firem jako např. kusový šrot, třísky, plechy, ocelové bloky, sochory. Tyto materiály se dále upravují a zpracovávají.

### **Feroslitiny**

Feroslitiny se používají k legování při výrobě ocelí běžných jakostí. Feroslitiny obsahují méně než 50 procent železa a další prvky jako např. Fe, P, S, Cu, As, Sn, Sb, C, Si, Al.

## **Vápenec**

Vápenec slouží při výrobě surového železa jako struskotvorná přísada. Váže kyselé hlušinové složky železných a manganových rud a popele koksu, vytváří lehce tavitelné chemické sloučeniny, které převádějí do strusky a tím oddělují nežádoucí příměsí od surového železa. [ 2 ]

## **Koks**

Koks vyrobený karbonizací směsi koksovatelných uhlí je nejrozšířenějším palivem pro vysoké pece. Je zdrojem tepla, zdrojem redukčního činidla a nahličovadla surového železa ve vysokopecním procesu. Současně plní nezastupitelnou úlohu při zabezpečení tzv. nosné kostry vsázky a zajištění dostatečné propustnosti ve spodní části vysoké pece. Představuje surovinu, která zásadně ovlivňuje chod a ekonomiku vysokopecního procesu.

**Slévárenský koks** je svými vlastnostmi podobný vysokopecnímu koksu. Je nedílnou součástí při výrobě litiny. Od vysokopecního koksu se liší zejména vyšší pevností a nižší otěruvzdorností. Díky jeho dobrým vlastnostem ho můžeme použít také při výrobě tekutého surového železa. [ 2 ]

## 4. ANALÝZA NÁKUPNÍ ČINNOSTI

V této kapitole budou teoreticky i prakticky popsány jednotlivé operace v oblasti nákupní činnosti v závodě VIADRUS:

1. příjem požadavku na nákup
2. volba vhodného dodavatele
3. jednání s dodavatelem a vystavení objednávky
4. doprava
5. kontrola dodávky a převzetí surovin
6. skladování
7. hodnocení dodavatelů.

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity. Nositelem funkce nákupu je obvykle útvar nákupu. Jeho úspěšné fungování závisí na správném a přesném vymezení funkcí a úkolů, které je zajišťují, na způsobu řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím, na používaných formách a metodách v řídicích a hmotných procesech nákupu a v neposlední řadě na účinnosti ekonomické stimulace útvaru jako celku a jeho jednotlivých pracovníků.  
[ 5 ]

### 4.1 NÁKUP A JEHO FUNKCE

Základní funkcí útvaru nákupu je **efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.**

Splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá v samostatném podniku:

- *co nejpresněji a včas zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu,*
- *systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb,*

- *úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,*
- *systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití,*
- *zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,*
- *vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,*
- *systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,*
- *uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek apod.). [ 4 ]*

Nákup představuje obstarávání vstupů, které vcházejí do výrobního procesu, proto by každá nákupní činnost měla být uskutečňována prostřednictvím nákupního oddělení.

## 4.2 NÁKUP A JEHO CÍLE

Cíle popisují **stav budoucnosti, kterého bychom chtěli prostřednictvím různých činností dosáhnout nebo mu zabránit**. Určují směr plánovaných opatření a slouží současně jako vůdčí hodnota v příslušném útvaru.

Nákupní cíle jsou zpravidla tyto:

- *uspokojení potřeby,*
- *snížení nákladů nákupu,*
- *snížení rizika nákupu,*
- *zvýšení rychlosti nákupu,*
- *zvýšení flexibility nákupu,*
- *zvýšení kvality nákupu,*
- *sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy. [ 4 ]*

## 4.3 ANALÝZA NÁKUPNÍ ČINNOSTI V ZÁVODĚ VIADRUS

Veškerý nákup v závodě VIADRUS se odehrává v nákupním oddělení, kde se nacházejí jednotliví *nákupčí*. Každý nákupčí nakupuje určitý sortiment, který je důležitý jak pro výrobu jednotlivých dílů, tak k jejich montáži.

Základním východiskem pro nákup produktů je zejména **roční plán výroby** měsíčně upřesňovaný do 15. dne v měsíci na následující měsíc nebo **stav zásob surovin** s vlivem na kvalitu.

Nákupčí na základě potřeby jedná s vybranými dodavateli. Má veškeré informace o cenách a podmínkách jednotlivých dodavatelů a na základě těchto informací vybere vhodného dodavatele, se kterým uzavře *smlouvu o nákupu*.

Pro zpracování dat se využívají dva informační systémy **LOTUS NOTES** a **GALILEO**. LOTUS NOTES slouží k objednávkám, tyto objednávky lze zpětně dohledat za několik let pozpátku, ale nejsou podrobné. Informační systém GALILEO se používá při výrobě a skladování, kde se uvádí vše, co bylo spotřebováno, uskladněno a vyskladněno. Tyto informace se v něm archivují a jsou podrobné.

### 4.3.1 PŘÍJEM POŽADAVKU NA NÁKUP

K tomu, aby výroba probíhala bez problému je zapotřebí **sledovat materiálovou spotřebu** v podniku. Materiálová spotřeba je *závislá na výrobním programu podniku* a na *velikosti spotřeby za určité období*.

Ke kontrole spotřeby je pověřen pracovník podniku, který sleduje, jestli je dostatek materiálu a zda není zapotřebí nakoupit nedostatkový materiál. Jestliže je nějakého materiálu nedostatek, pošle žádanku k nákupu hlavnímu nákupčímu, který se o vše postará.

### POŽADAVEK NA NÁKUP V ZÁVODĚ VIADRUS

Pověřený pracovník podniku (mistr, skladník...) může kdykoliv **vystavit interní objednávku na nákup** (příloha č. 1). Interní objednávka je předkládána na tiskopise nebo je možno ji doručit e-mailem a musí obsahovat: *název objedávajícího pracoviště a jeho nákladové středisko, místo dodání (např. sklad), kontaktní osobu za objednatele, množství*



*a název požadovaného materiálu, technickou specifikaci, požadovaný termín plnění dodávky, datum vystavení interní objednávky, schválení vedoucím pracoviště.*

Správně vyplněnou interní objednávku zašle příslušnému nákupčímu. Nákupčí si interní objednávku pečlivě přečte a zkontroluje, zda je vše v pořádku. Pokud nalezne v interní objednávce chybu, pošle ji zpět žadateli, aby ji opravil. Pokud je interní objednávka v pořádku, **nákupčí vyplní externí objednávku** (příloha č. 2) a zajistí ji svým podpisem. Externí objednávka se vystavuje vyplněním objednávky *v elektronické formě* a musí obsahovat: *název dodavatele, sídlo dodavatele, číslo objednávky, datum vystavení, dodací lhůtu, IČ, DIČ odběratele, bankovní spojení odběratele, specifikaci požadavků, údaje nákupčího (jméno, číslo telefonu a fax, e-mail), razítko a podpis nákupčího.*

Konečnou objednávku **schvaluje ekonomický ředitel** závodu VIADRUS, **manažer nákupu** popřípadě **příslušný vedoucí pracovník úseku.**

U nákupu, který vyžaduje výběrové řízení a kde není uzavřena kupní smlouva, je *interní objednávka podnětem k zahájení výběru dodavatele formou výběrového řízení.*

#### 4.3.2 VOLBA VHODNÉHO DODAVATELE

Výběr správných dodavatelů je pro podnik velmi důležitý. Špatná volba dodavatele může zapříčinit problémy jak v oddělení nákupu, tak i v celém podniku. **Nekvalitní či zpožděná dodávka může mít dopad na celý proces nejen výroby ale i prodeje.** Koncový spotřebitel nedostane zboží v požadovaném termínu a společnost nedostane včas zaplacen.

V praxi se můžeme setkat s dalšími specifickými přístupy k výběru dodavatele:

- *Nákupce má příkaz nakoupit to nejlevnější s ohledem na finanční problémy firmy.*
- *Subjektivní přístup při nedokonalé, málo účinné stimulaci nákupce (např. nemá-li u firmy perspektivu, není stimulován k tomu, aby vyvíjel větší úsilí k zajištění nejvýhodnějšího nákupu).*
- *Subjektivní zájmy, kdy nákupce jedná pod různým nátlakem. Někdy uplatňuje jen příležitostná rozhodnutí, kdy klade větší důraz na osobní prospěch než na prospěch firmy.*

- *V některých případech je výběr z předložených nabídek dodavatelů uskutečňován podle přesně legislativně vymezených procedur „výběrového řízení“. Jde o velké státní zakázky, investiční akce apod. [ 5 ]*

### **Poptávka a hodnocení nabídky**

Poptávka by měla obsahovat zejména následující informace:

- *označení materiálu,*
- *množství (celkové, popřípadě dílčí dodávky),*
- *požadované vlastnosti materiálu,*
- *způsob požadovaného zpracování,*
- *očekávané záruky, služby, popřípadě rozsah dodávek,*
- *požadavky na balení,*
- *dodací a platební podmínky, okamžik přechodu rizika, místo převzetí,*
- *očekávané rabaty, skonta a jiné slevy,*
- *dodací lhůty. [ 6 ]*

Pokud je **výsledkem poptávky nabídka dodavatele, dochází k procesu jejího prověření a porovnání s ostatními nabídkami.** Prvotní prověrka představuje předběžné zhodnocení nabídky ze dvou hledisek:

- *z formálního hlediska, kdy je nutné se soustředit na odpověď na jednotlivé informace, které byly předmětem poptávky,*
- *z materiálového hlediska, zda odpovídá nabídka definovaným kritériím požadovaného materiálu.*

**Porovnání nabídek jednotlivých potenciálních dodavatelů** vychází z řady faktorů odpovídajících předcházejícím požadavkům, na základě kterých byla formulována. Obecně je využíváno následujících kritérií vícefaktorového rozhodování. Půjde zejména o:

- **zaručenou cenu na příjmu zboží odběratele,**
- **spolehlivost dodávky, termínovou dispozici a možnost regulace dodávek,**
- **úroveň kvality, trvalost v kvalitě, záruky,**
- **servis, místo plnění. [ 6 ]**

### Výběrové řízení

Výběrové řízení se provádí *z důvodu výběru dodavatele s nejlepší nabídkou surovin*. Pokud to povaha výběrového řízení dovoluje, provádí výběrová komise výběrové řízení ve více kolech, a to s cílem dosažení výhodnějších nákupních podmínek.

K podmínkám výběrového řízení se schází *výběrová komise*, která manažerem nákupu navržené podmínky výběrového řízení případně koriguje včetně navrhovaného způsobu sběru a vyhodnocení nabídek. Mezi hlavní kritéria výběru dodavatele patří především:

- *dodržení požadovaných parametrů produktu,*
- *kvalitu nakupovaného produktu,*
- *cena,*
- *úroveň dodavatele,*
- *časový harmonogram dodávky,*
- *provedení dodávky,*
- *odezva na problémy,*
- *zkušenosti z předcházejících dodávek,*
- *reference o dodavateli,*
- *výkonnost dodavatele ve srovnání s konkurencí,*
- *odezva dodavatele na poptávku,*
- *předložené nabídky,*
- *instalace a podpora po dodání,*
- *soulad s příslušnými zákonnými požadavky a požadavky předpisů,*
- *logistika dodavatele,*
- *finanční životaschopnost dodavatele v průběhu předpokládané doby dodávek a spolupráce,*
- *audity u dodavatele.*

Specifikaci kritérií výběru dodavatele navrhuje **manažer nákupu pro každý výběr dodavatele produktu**, a to dle typu nakupovaného produktu, doplňující požadavky určují členové výběrové komise. [ 7 ]

### VÝBĚR DODAVATELE V ZÁVODĚ VIADRUS

Volba vhodného dodavatele v konkrétních podmínkách závodu VIADRUS probíhá na základě **vystavené interní objednávky**, kdy nákupčí zjistí, že na danou surovinu nebyl doposud vybrán vhodný dodavatel.

Nákupčí vybere z kartotéky dodavatelů ty dodavatele, se kterými už spolupracoval v minulém období a má s nimi dobré zkušenosti, nebo nového dodavatele který přibyl na trhu. Těmto dodavatelům pošle **poptávku**. V poptávce uvede, *jakou surovinu poptává, množství, kvalitu, cenu za kterou je ochoten nakoupit popř. další údaje*. Takto vyplněnou poptávku odešle dodavatelům.

Dodavatelé pošlou nazpět odpověď, ve které uvedou, zda s danými podmínkami souhlasí či nikoliv. Pokud souhlasí, pošlou nazpět své nabídky, ve kterých uvedou své cenové nabídky a další informace. Nákupčí vybere dodavatele, kteří pozitivně reagovali na jeho poptávku a tyto informace vloží do tabulky vyhodnocení. Takto vytvořenou tabulku nákupčí rozešle všem členům výběrové komise a pozve je na první kolo výběrového řízení.

**Výběrové řízení** se provádí vždy, když cena nákupu je nad 100 tisíc Kč u jednotlivého nákupu nebo nad 200 tisíc Kč za rok u jednoho dodavatele.

*Výběrová komise a nákupčí* se schází proto, aby podle poskytnutých nabídek vybrala toho správného dodavatele. **Upřednostňuje se dodavatel s lepším splněním požadovaných kritérií, jako jsou např. cena, kvalita, splatnost.** Není dáno, že vyhraje dodavatel, který nabídne nejnižší cenu. Při výběru rozhoduje především celková nabídka dodavatele. Výběrová komise pak rozhodne, který dodavatel výběrové řízení vyhrál. Pokud se výběrová komise nedohodne na určitém dodavateli, vyhlásí se druhé popřípadě třetí kolo výběrového řízení.

Manažer nákupu vyhotoví *zápis o výsledku výběrového řízení*, kde uvede konečné rozhodnutí a seznam přítomných členů výběrové komise. Zápis vyhotoví do druhého dne od konání výběrového řízení a rozešle ho všem zúčastněným.

Jestliže výběrová komise ne zvolila vhodného dodavatele, rozešle dodavatelům dopis s oznámením, že nebyl zvolen žádný dodavatel a k dopisu přiloží nové podmínky poptávky. Pak výběr proběhne stejným způsobem jak v prvním kole.

Pokud výběrová komise rozhodne, že výběrové řízení vyhrál konkrétní dodavatel, nákupčí rozešle všem dodavatelům, kteří nebyli zvoleni oznámení o ukončení výběrového řízení (příloha č. 3). Dodavateli, který výběrové řízení vyhrál, odešle nákupčí oznámení, že byl vybrán ve výběrovém řízení (příloha č. 4) a k oznámení přiloží zadávací dokumentaci, ve které jsou podrobně popsány veškeré podmínky. Později bude s dodavatelem sepsána smlouva.

#### **Příklad výběrového řízení:**

Nákupčí má za úkol nakoupit 150 tun koksu. Z kartotéky dodavatelů vybral dva dodavatele, kteří koks dodávají, a poslal jim poptávku (z důvodů interních zdrojů firmy nebudou tito dodavatelé zveřejněni a budou označeni jako dodavatel A a dodavatel B). Dodavatelé na jeho výzvu ihned reagovali a nazpět poslali svou nabídku, ve které zmínili, za jakou cenu jsou ochotni nabídnout 150 tun koksu.

Nákupčí nabídku dodavatelů zapsal do tabulky (tabulka č. 3) a svolal **první kolo** výběrového řízení. Členové výběrové komise se sešli, aby zhodnotili nabídky dodavatelů a vybrali toho nejvhodnějšího. Na základě předložené tabulky zjistili, že:

- *Dodavatel A: nabídl cenu 4180 Kč/t*
- *Dodavatel B: nabídl cenu 3904, 2 Kč/t.*

I když dodavatel B nabídl nižší cenu, výběrová komise se rozhodla, že žádná z nabídek není pro společnost přijatelná a výrazně se vzdaluje ceně, za kterou by chtěli koks nakoupit.

Proto členové výběrového řízení vyhlásí **druhé kolo**, kde dodavatelé A i B přehodnotí své nabídky a sníží cenu nabízeného koksu (tabulka č. 4).

- *Dodavatel A: nabídl cenu 3 800 Kč/t*
- *Dodavatel B: nabídl cenu 3 847,80 Kč/t*

I když dodavatel A snížil svou nabídku na 3800 Kč za tunu a předčil tak svého konkurenta, členové výběrové komise i nadále nebyli spokojeni s touto nabízenou cenou a vyhlásili třetí kolo výběrového řízení.

I ve **třetím kole** byli dodavatele ochotni cenu ještě snížit (tabulka č. 5).

- *Dodavatel A: nabídl cenu 3 780 Kč/t*
- *Dodavatel B: nabídl cenu 3 799,40 Kč/t*

Na základě této nabídky byl nakonec vybrán dodavatel A s nejnižší nabízenou cenou za tunu koksu. Cena činila 3780 Kč.

Nakupující závodu VIADRUS podepsal **smlouvu s dodavatelskou společností**, která dodá 150 tun koksu za cenu 567 000 Kč.

V tabulkách č. 3, 4 a 5 je výřez z přílohy č. 5, kde je uvedeno vyhodnocení výběrových kol pro dva dodavatele.

Tabulka č. 3 – První kolo výběrového řízení

DODAVATEL A		DODAVATEL B	
cena za 1 tunu	cena celkem	cena za 1 tunu	cena celkem
4180 Kč	627 000 Kč	3 904,20 Kč	585 630 Kč

[ 10 ]

Tabulka č. 4 – Druhé kolo výběrového řízení

DODAVATEL A		DODAVATEL B	
cena za 1 tunu	cena celkem	cena za 1 tunu	cena celkem
3800 Kč	570 000 Kč	3 847,80 Kč	577 170 Kč

[ 10 ]

Tabulka č. 5 – Třetí kolo výběrového řízení

DODAVATEL A		DODAVATEL B	
cena za 1 tunu	cena celkem	cena za 1 tunu	cena celkem
3780 Kč	567 000 Kč	3 799,40 Kč	569 910 Kč

[ 10 ]

#### 4.3.3 JEDNÁNÍ S DODAVATELEM A VYSTAVENÍ OBJEDNÁVKY

Pokud se podnik rozhodne nakoupit požadovaný materiál u vybraného dodavatele, je zapotřebí **sjednat podrobnosti nákupu a vystavit objednávku**. Nakupující by měl znát cíle a priority podniku aby nedošlo k pochybení při objednávce. Jednání s dodavatelem by mělo obsahovat následující body:

- *definování tématu jednání- cíle, obsah, přání, priority,*
- *diskuse- vzájemné získávání a předávání informací, sledování a vyhodnocování pozitivních signálů,*
- *návrhy- stanovení podmínek, reálné návrhy k plnění,*
- *uzavírání jednání- zjišťování možného prostoru v dané pozici, projednání protislužeb, podmínky uzavření dohody, zjišťování dalších rezerv v jednání,*
- *výsledek- projednání výsledků podle jednotlivých bodů, prověření, zda ujednání jsou pro obě strany formulovány v přijatelné formě. [ 6 ]*

Pokud se obě strany dohodnou na podmínkách prodeje a nákupu, je zapotřebí smluvně zajistit objednávku. Jako **zvláštní druhy smluvních ujednání** je možno uvést:

1. *Rámcové smlouvy*, kde není určeno přesně množství a termíny, zatímco kvalita je přesně specifikována. Dodávka se pak uskuteční na základě objednávky.
2. *Smlouvy na odvolávky*, kde je domluvena jak kvalita, tak množství a termíny. Vlastní dodávka je pak podmíněna konkrétní odvolávkou.
3. *Nákup na základě specifikace*, kdy na základě kupujícím stanoveným množstvím a kvalitou, včetně termínů, je dodávka realizována na základě konkrétní specifikace.
4. *Nákup z konsignačních skladů*, kdy se uskutečňuje odběr podle potřeby. [ 6 ]

Objedávka pak obsahuje následující data:

- **jednoznačnou výzvu k určité dodávce či provedení výkonu,**
- **jméno a adresu objednatele i dodavatele,**
- **přesný popis nebo označení zboží či jiných výkonů,**
- **termín a místo dodání,**
- **závazky dodavatele i příjemce,**
- **další formální a věcné podmínky transakce. [ 6 ]**

### JEDNÁNÍ S DODAVATELEM A VYSTAVENÍ OBJEDNÁVKY V ZÁVODĚ VIADRUS

Pokud má závod VIADRUS vybraného **vhodného dodavatele**, dochází k jednání **mezi nákupčím a dodavatelem**. Veškeré jednání probíhá buď *telefonicky*, nebo *prostřednictvím internetu*. Závod VIADRUS vystaví dodavateli **externí objednávku** (příloha č. 2), nebo **kupní smlouvu** do které vepíše:

- *název dodavatele a sídlo dodavatele,*
- *číslo objednávky,*
- *datum vystavení,*
- *dodací lhůtu,*
- *IC, DIČ odběratele,*
- *bankovní spojení odběratele,*
- *specifikaci požadavků,*
- *údaje nákupčího (jméno, číslo telefonu a fax, e-mail),*
- *razítko a podpis nákupčího.*

Konečnou objednávku **schvaluje ekonomický ředitel závodu VIADRUS, manažer nákupu** popřípadě příslušný **vedoucí pracovník úseku**.

K uzavření kupní smlouvy dochází:

- *potvrzením externí objednávky dodavatelem,*
- *odsouhlasením návrhu kupní smlouva zúčastněnými stranami,*
- *plněním externí objednávky,*
- *nákupem za hotové.*

#### **4.3.4 DOPRAVA**

Doprava zabezpečuje **fyzické přemístění výrobků z místa, kde se vyrábějí, do místa, kde je jich zapotřebí**. Tento přesun v prostoru nebo na určitou vzdálenost přidává výrobku hodnotu. Tato přidaná hodnota se nazývá *přínos místa*.

Pokud výrobek není k dispozici přesně tehdy, kdy je ho zapotřebí, může to mít pro podnik nákladné důsledky, jako např. ztrátu prodejů, nespokojenost zákazníků nebo výpadek výroby- pokud je produkt vstupem pro výrobní proces podniku.



Velmi důležité je pro podnik rozhodnutí, zda pro vnější dopravu vytvořit a používat **vlastní (vnitřní) závodovou dopravu**, nebo využívat **služeb veřejných dopravců**.

Základní druhy přepravy:

- *silniční doprava*
- *kolejová doprava*
- *letecká doprava*
- *lodní doprava*
- *potrubní doprava*. [ 3 ]

#### DOPRAVA V ZÁVODĚ VIADRUS

Závod VIADRUS se ve většině případů o dopravu nestará, protože asi v 95% dodavatelé zajišťují přepravu sami - cena dopravy je přímo zahrnuta v ceně nakupovaných surovin. Na dopravu těchto surovin se používá **silniční a kolejová doprava**.

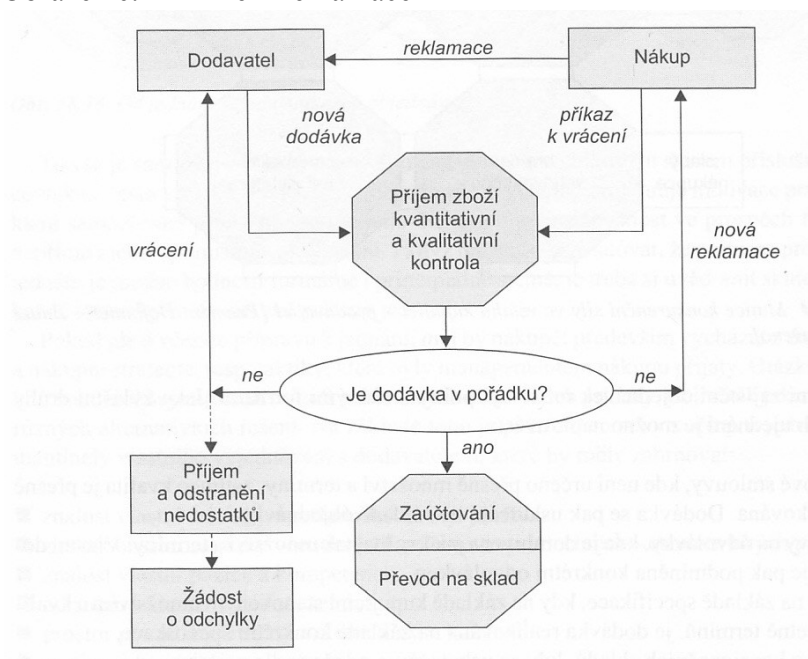
Kolejovou dopravou se převáží pouze koks a zbytek surovin se dodává dopravou silniční (kamióny).

U nákupu *písků, bentonitů a uhlikatých přísad* není doprava zahrnuta v ceně. V tomto případě si musí nákupčí ověřit, zda je pro závod VIADRUS výhodnější vlastní doprava, nebo zda má dopravu zajistit dodavatel (rozhodujícím faktorem je *cena a rychlost*).

#### **4.3.5 KONTROLA DODÁVKY A PŘEVZETÍ SUROVIN**

Jednoznačně stanoveným místem (co do funkce, organizace i prostorového umístění) pro převzetí dodávky by měl být tak zvaný **příjem zboží, jehož úkolem je provedení kvantitativní i kvalitativní příjemky dodaných produktů**. Výsledkem je buď *určení místa dalšího vnitropodnikového pohybu dodávky* (pracoviště, sklad atp.), nebo *vytvoření podkladů pro reklamaci*. Informační tok v případě reklamace znázorňuje vývojový diagram na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1 - Řízení reklamace



[ 6 ]

## KONTROLA OBJEDNÁVKY A PŘEVZETÍ SUROVIN V ZÁVODĚ VIADRUS

Při doručení surovin dodavatelem je zapotřebí provést kontrolu dodávky a určit, zda je vše v pořádku. V závodě VIADRUS kontrolu provádí pověřený pracovník (technolog), který je za tuto kontrolu zodpovědný. Technolog **kontroluje suroviny na základě dodacího listu**. Kontroluje se především *hmotnost a kvalita*.

Při kontrole *hmotnosti* se náklad musí převážít na speciálních váhách a výsledek se porovnává s dodacím listem.

Když se kontroluje *kvalita* surovin, je postup složitější. Technolog odebere vzorek a pošle ho do laboratoře. V laboratoři udělají chemický rozbor odebraného vzorku a výsledek pošlou zpět technologovi, který kontrolu provádí. Technolog porovná laboratorní výsledky s dodacím listem a vyhodnotí, zda suroviny mají požadovanou kvalitu. Kontrola kvality se neprovádí pokaždé, ale pouze namátkou.

V případě, že je vše v pořádku, **potvrdí dodavatelem vystavenou fakturu a suroviny odešle do skladu**. Pokud dojde k neshodě mezi dodávkou a smlouvou, suroviny nepřevzeme a ihned zajistí **reklamační řízení**.

#### 4.3.6 SKLADOVÁNÍ

Skladování tvoří *spojovací článek mezi výrobcem a zákazníkem*. Skladování **zabezpečuje uskladnění produktů** (surovin, dílů, zboží ve výrobě, hotových výrobků) **v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby**, a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladových produktů. [ 3 ]

##### SKLADOVÁNÍ V ZÁVODĚ VIADRUS

Dodání surovin zajišťuje nákupní oddělení. Po dopravení jsou suroviny uskladněny ve skladech. Závod VIADRUS má ve svém areálu **dva sklady pro uložení surovin**. První sklad se nachází *přímo v provozu* a druhý *na konci areálu*. Za provoz skladu odpovídá pracovník skladu (skladník). Skladník má na starost veškerou činnost, která je spojena se skladováním, jako je příjem, výdej, skladování, manipulace, kontrola, bezpečnost a protipožární ochrana.

Po přijetí surovin skladník *zapiše přijaté suroviny do evidenčních listů přejímek*, tyto evidenční listy slouží k evidenci surovin pro daný měsíc a nákupčí může sledovat do jaké míry dodavatel plní své závazky. Skladník do evidenčních listů zapisuje datum příchodu, SPZ vozidla a množství. Na základě těchto údajů **vystaví příjemku** (příloha č. 6), kterou *přiloží k faktuře a odešle na ekonomické oddělení*.

Přijaté suroviny skladník uloží na předem určené místo a zajistí, aby suroviny byly označené příslušnou značkou. Pokud bylo dodáno malé množství surovin, může skladník vystavit interní objednávku, kterou zašle nákupčímu.

Na požádání výroby skladník provede **výdej surovin**. Musí vyplnit *formulář pro výdej surovin*, kde uvede: datum výdeje, druh a množství, nákladové středisko, příjmení a podpis přijímací osoby a číslo výdejky.

#### 4.3.7 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Dodavatelé se hodnotí **podle kritérií, které jsou pro firmu při rozhodování nejdůležitější**. Hodnocení dodavatele vytváří podklady pro rozhodování odběratele o pokračování spolupráce, o modifikaci či o úplném zrušení obchodních vztahů.

Hodnocení dodavatelů je možné uskutečnit také podle toho, jak byla dodavatelem splněna očekávání, která si odběratel při volbě kladl. Jde např. o tato očekávání:

- *získání diskontu za větší množství odebraného zboží,*
- *ochotu dodavatele dodat i malá množství výrobků,*
- *ochotu dohodnout se na časovém plánu dodávek,*
- *předání včasných informací o změnách výrobků a služeb,*
- *poskytování vhodných platebních podmínek a jasné předběžné informace o nich,*
- *pružný a seriózní přístup k přidáním reklamací.* [ 5 ]

#### HODNOCENÍ DODAVATELŮ V ZÁVODĚ VIADRUS

Hodnocení dodavatelů *provádí nákupčí maximálně 2x ročně* (31.7 za pololetí a 31. 1 za předcházející rok). Nákupčí *zapiše hodnocení do kartotéky dodavatelů*, která se využívá pro výběr nového dodavatele. Pokud nedošlo v poslední době k objednávce u konkrétního dodavatele, zůstává hodnocení stejné jako při poslední dodávce.

Hodnocení dodavatele probíhá na základě *dvou kritérií*:

##### **1. Technicko-jakostní hodnocení**

Hodnocení provádí pracovník, který dodávku kontroloval spolu s nákupčím. Nákupčí musí dodavateli zaslat dotazník (příloha 7), aby zjistil, *jestli má certifikovaný systém řízení jakosti dle normy ISO 9000* a zároveň si vyžádá jeho kopii. Pracovník, který dodávku kontroloval, provádí hodnocení na základě odebraných vzorků. Následně oba společně zapišou hodnocení do kartotéky na základě stanovených kritérií, viz následující tabulka:

Tabulka č. 6 - Kritéria pro technicko-jakostní hodnocení

HODNOCENÍ	KRITÉRIUM	
1		VYHOVUJE
2		VYHOVUJE S VÝHRADOU:
	2A	Nedostatky průvodních dokladů
	2B	Chyby v označení
	2C	Reklamace množství
	2D	Reklamace vad
	2E	Přístup k řešení reklamací
	2F	Ostatní závady
3		NEVYHOVUJE

[ 8 ]

## 2. Obchodní hodnocení

Hodnocení provádí nákupčí, zapsáním do kartotéky dodavatelů. Nákupčí sleduje, *jak dodavatel plní obchodní podmínky* a následně provádí hodnocení na základě stanovených kritérií (tabulka č. 7):

Tabulka č. 7- Kritéria pro obchodní hodnocení

HODNOCENÍ	KRITÉRIUM	
1		VYHOVUJE
2		VYHOVUJE S VÝHRADOU:
	2A	Dodavatel nepřijímá požadavky z návrhu kupní smlouvy
	2B	Dodavatel má nepřiměřené cenové a platební podmínky
	2C	Dodavatel nespolupracuje v řešení operativních problémů v průběhu realizace kupní smlouvy
	2D	Nedostatky v plnění kupní smlouvy ze strany dodavatele
	2E	Ostatní
3		NEVYHOVUJE

[ 8 ]

**Protože v rámci konzultací mi společnost nakonec neumožnila pracovat s konkrétními daty, ve své bakalářské práci jsem nemohla provést hodnocení dodavatelů podle technicko-jakostních a obchodních kritérií.**

#### **4.4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ**

Při nákupním procesu se objevují komunikační potíže, které se vyskytují mezi nákupčími, výrobou a skladem. Tyto problémy pramení z doručování interních objednávek. Problém je v tom, že interní objednávku schvaluje více lidí a tím dochází ke zpomalení nákupní činnosti. Proto by bylo dobré, aby závod přijal nového pracovníka, který by byl vyškolený k tomu, aby tyto interní objednávky schvaloval.

Další problém vidím v tom, že závod VIADRUS používá dva informační systémy LOTUS NOTES a GALILEO. LOTUS NOTES slouží k objednávkám a GALILEO se používá při výrobě a skladování. Tyto dva informační systémy nejsou vzájemně propojeny. Nákupčí proto nemůže sledovat, do jaké míry jsou suroviny spotřebovány. Proto bych firmě doporučila pořízení centralizovaného informačního systému, který by dokázal nahradit tyto dva systémy. Například bych využila systému SAP, který využívají přední velké společnosti. SAP podporuje v produktivním provozu veškeré administrativní procesy logistické, finanční a personální. Nákupčí by měl přehled o nedostatku surovin a mohl by ihned uskutečnit další objednávku.

Vedení závodu přijímá do oddělení nákupu pracovníky, kteří nemají potřebné znalosti a zkušenosti s kvalitou nakupovaných surovin a tlačí na ně, aby nakupovali co nejlevněji, což je z hlediska ekonomiky výhodné, ale z hlediska výroby to může způsobit značné problémy ve výrobě. Při nakoupení nekvalitních surovin může při výrobě vznikat větší procento zmetkovitosti. Proto bych firmě navrhla, aby se neřídila vždy nejnížší cenou, a aby přijímala jen odborníky v daném nákupním prostředí. Při komunikaci s výrobou nákupčí rychleji pochopí daný problém a v případě nutnosti se bude umět i sám správně rozhodnout.

## 5. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat nákupní činnost ve firmě ŽDB GROUP a.s. v závodě VIADRUS.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola obsahuje všeobecné seznámení s nákupem.

Druhá kapitola obsahuje charakteristiku společnosti ŽDB Group a. s., kde došlo k představení společnosti. V této kapitole je popsán nejen vznik společnosti, ale i čím se společnost zabývá a co vyrábí. Uvádí, jak společnost hospodařila v letech 2007, 2008 a 2009. Jsou zde také vyjmenovány závody, které se nachází ve společnosti ŽDB Group a. s. a krátce definován závod VIADRUS.

V třetí kapitole jsou uvedeny suroviny, které závod VIADRUS nakupuje. Tyto suroviny jsou rozděleny do dvou skupin. První skupinu tvoří suroviny, které jsou potřebné pro výrobu formovacích směsí a ve druhé skupině jsou uvedeny suroviny, které se používají pro výrobu litiny při tavení.

Čtvrtá kapitola se zabývá nákupní činností v závodě VIADRUS. Tato kapitola se skládá z praktické i teoretické části. Je zde popsán postup výběru dodavatele pomocí výběrového řízení a komunikace mezi dodavatelem a nákupčím. Dále se zabývá dopravou surovin od dodavatele do závodu a následným skladováním a hodnocením dodavatelů na základě dodávek. Nakonec jsou uvedeny některé návrhy a doporučení pro efektivnější nákup společnosti.

V poslední páté kapitole je shrnutí bakalářské práce.

## LITERATURA:

1. JELÍNEK, Petr. *Slévárenství*. Ostrava : Vysoká škola báňská, 1986. 256 s. ISBN 80-7078-952-2.
2. KRET, Ján; MOJŽÍŠEK, Jiří. *Mikrotextura hutních surovin*. Ostrava : VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2003. 96 s. ISBN 80-248-0531-6.
3. LAMBERT, Douglas; STOCK, James R.; ELLRAM, Lisa. *Logistika : příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha : Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
4. LUKOSZOVÁ, Xenie . *Nákup a jeho řízení*. Brno : Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
5. SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika. 3.přepřac. a aktual. vyd.* Praha : Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
6. TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
7. BAIER R.; OŘA s působností v závodě VIADRUS, Pokyn ředitele závodu PŘZ 15/1. Bohumín: ŽDB GROUP a.s., 2011.19
8. BUZEK L.; OŘA s působností v celé ŽDB GROUP a.s., Organizační norma ON 12/2. Bohumín: ŽDB GROUP a.s., 2003.20
9. Výroční zpráva ŽDB GROUP a.s. 2009
10. Interní informace společnosti ŽDB GROUP a.s.



## **OBRÁZKY:**

Obrázek č. 1- Řízení reklamace

## **TABULKY:**

Tabulka č. 1- Vývoz výrobků a služeb podle zemí

Tabulka č. 2- Finanční, obchodní a technické aktivity

Tabulka č. 3- První kolo výběrového řízení

Tabulka č. 4- Druhé kolo výběrového řízení

Tabulka č. 5- Třetí kolo výběrového řízení

Tabulka č. 6- Kritéria pro technicko-jakostní hodnocení

Tabulka č. 7- Kritéria pro obchodní hodnocení

## **PŘÍLOHY:**

Příloha č. 1 -Interní objednávka

Příloha č. 2 -Externí objednávka

Příloha č. 3 -Oznámení rozhodnutí o ukončení výběrového řízení

Příloha č. 4 -Oznámení rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky

Příloha č. 5 -Zadávací dokumentace

Příloha č. 6 -Příjemka

Příloha č. 7 -Dotazník k hodnocení dodavatele

## Příloha č. 1

<b>Objednávající provoz</b>		<b>Objednávka čís. 047/2011</b>  <b>ze dne 3. 4. 2011</b>	<b>Dodávající provoz</b>
<b>128211-expedice Radiátoru</b>			nákup p.Zámečnick L Ing. Vlk Ing. Mičková p.Kantor M.
ks, bm	t	Věc	
	1000	Slévárenský koks +80 mm	T:24.6.2011
		Složít na exp.radiátorů p.Klanduch kl.2039	
		Vystavil Jarošek / 2233	

## Příloha č. 2

„Název firmy“

„osoba“

„ulice“

„Město a PSČ“

IČO:

Váš dopis značky/ Ze dne

Naše značka

Vyřizuje/Tel./Fax

Dne

### **OBJEDNÁVKA „číslo objednávky“**

*(Prosím o uvedení při korespondenci)*

**Objednáváme u Vás:**

	<b>Množství</b>	<b>Cena</b>
„položka č. 1“	?	?
„položka č. 2“	?	?

**Celková cena objednávky:**

..... + **DPH 20 %**

**Dodací podmínky:**

- Avizujte odeslání zásilky !

**Platební podmínky:**

Faktura se splatností ve dnech – **90**

**Termín dodání:**

.....

**Požadovaná dokumentace:**

Na všech dokladech uvádějte číslo objednávky a cenu.

**Ke každé dodávce přiložte prohlášení o shodě, bezpečnostní list, prohlášení o splnění podmínek uvedení obalu na trh, doklad o plnění povinnosti zpětného odběru a využití odpadů z obalů, informaci, zda se jedná o předplacený obal.**

**Dodací adresa:**

**ŽDB GROUP a.s.** – závod VIADRUS, sklad 515  
Bezručova 300, 735 93 Bohumín

**Žádáme zdvořile o písemné potvrzení naší objednávky. Příjem materiálu v pracovních dnech 7.00 - 13.00 hodin.**

*Tato objednávka se řídí nákupními podmínkami ŽDB GROUP a.s., které naleznete na internetu na adrese [www.zdb.cz](http://www.zdb.cz) v sekci "O společnosti / Obchodní podmínky"*

**Ing. Roman Sikora MBA**  
**ředitel závodu VIADRUS**

IČ: 26877091

DIČ: CZ26877091

Zapsána Krajským soudem v Ostravě oddíl B, vložka 2980

### **Příloha č. 3**

## ***OZNÁMENÍ ROZHODNUTÍ O UKONČENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ***



Vyřizuje: Radovan Vlk, 596 083 498

Bohumín, čtvrtek, 5. května 2011

Vážení obchodní přátelé,

po provedeném posouzení a vyhodnocení nabídek všech kol výběrového řízení rozhodla hodnotící komise o výběru nejvhodnější nabídky podané ve výběrovém řízení na dodávku .....oznamuje, že Vaše nabídka nebyla shledána jako nejvýhodnější pro ŽDB GROUP, a.s./ závod VIADRUS.

Děkujeme Vám za účast ve výběrovém řízení a těšíme se na případnou další spolupráci.

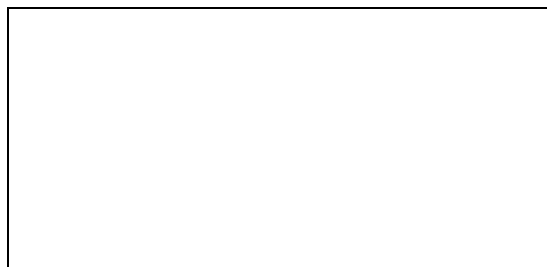
---

***Ing. Richard Baier***

***Manager nákupu závodu VIADRUS***

## Příloha č. 4

### ***OZNÁMENÍ ROZHODNUTÍ O VÝBĚRU NEJVHODNĚJŠÍ NABÍDKY***



Vyřizuje:  
2011

Bohumín, čtvrtek, 5. května

Vážení obchodní přátelé,

po provedeném posouzení a hodnocení nabídek rozhodla hodnotící komise o výběru nejvhodnější nabídky podané ve výběrovém řízení na dodávku ..... a oznamuje, že jako nejvýhodnější **byla vybrána** nabídka Vaší společnosti pro:

.....

S ohledem na výše uvedené skutečnosti budete v nejbližší době vyzváni k uzavření *Rámcové smlouvy o dodávce zboží*.

Těšíme se na další spolupráci a jsme s pozdravem

Ceny stanovené v jednotlivých destinacích (v závazkovém listě ze dne XX) budou uzavřeny „ve smlouvě“...

Zaslat připomínky ke smlouvě můžete do:

---

***Ing. Richard Baier***

***Manager nákupu závodu VIADRUS***

Příloha č. 5

VIADRUS

VYHODNOCENÍ 1. KOLA		VR 009 - 2010	
---------------------	--	---------------	--

Kurz CZK / 1 EUR = 24,1																		
Poř. číslo	Název materiálu	Číslo materiálu ŽDB	Mj.	Množství	Jednotková v EUR (holá cena)	Cena původní	Index ČSÚ	Cena původní x index	Vítězná cena	Procento úspory	DODAVATEL A				DODAVATEL B			
											Jednotková EUR (holá cena)	Jednotková CZK (holá cena)	Celková +skonto +bonus	Skonto v %	Bonus v %	Jednotková EUR (holá cena)	Jednotková CZK (holá cena)	Celková +skonto +bonus
1	Koks	5 107 111 000 500	t	150	162,00	3 692,00	1,000	3 692,00	3 912,30	-5,97%	162,00	4 180,00	627 000,00	182,00	3 904,20	585 630,00	3 904,20	585 630,00
											XXX	XXX	627 000,00	XXX	XXX	585 630,00	XXX	585 630,00
Celkem za dílní přání																		

VYHODNOCENÍ 2. KOLA		VR 009 - 2010	
---------------------	--	---------------	--

Kurz CZK / 1 EUR = 24,2																		
Poř. číslo	Název materiálu	Číslo materiálu ŽDB	Mj.	Množství	Jednotková v EUR (holá cena)	Cena původní	Index ČSÚ	Cena původní x index	Vítězná cena	Procento úspory	DODAVATEL A				DODAVATEL B			
											Jednotková EUR (holá cena)	Jednotková CZK (holá cena)	Celková (holá cena)	Jednotková C +skonto +bonus	Celková cena (vč. skonta a bonusu)	Jednotková CZK (holá cena)	Celková +skonto +bonus	Celková cena (vč. skonta a bonusu)
1	Koks	5 107 111 000 500	t	150	169,00	3 692,00	1,000	3 692,00	3 816,00	-3,16%								
Celkem za dílní přání											XXX	XXX	XXX	XXX	577 170,00	3 847,80	577 170,00	XXX

VYHODNOCENÍ 3. KOLA		VR 009 - 2010	
---------------------	--	---------------	--

Kurz CZK / 1 EUR = 24,2																		
Poř. číslo	Název materiálu	Číslo materiálu ŽDB	Mj	Množství	Jednotková v EUR (holá cena)	Cena původní	Index ČSÚ	Cena původní x index	Vítězná cena	Procento úspory	DODAVATEL A				DODAVATEL B			
											Jednotková EUR (holá cena)	Jednotková CZK (holá cena)	Celková cena (vč. skonta a bonusu)	Jednotková C + skonto + bonus	Celková cena (vč. skonta a bonusu)	Jednotková CZK (holá cena)	Celková cena (vč. skonta a bonusu)	Jednotková C + skonto + bonus
1	Koks	5 107 111 000 500	t	150	157,00	3 692,00	1,000	3 692,00	3 790,00	-2,38%		3 790,00	567 000,00	0,00	569 910,00	3 799,40	569 910,00	
Celkem za dílní přání																		

Doporučení: Materiál odebírat od DODAVATELE A - zaručena kvalita

Výběrová komise	
Ing. Sikora	
Ing. Baier	
Ing. Jurczek	
Ing. Kustel	
Ing. Kleimová	

Příloha č. 6

Příjemka

CISLO PRIJEMKY: 1 7 0 4 5 5    CISLO SKLADU: 0 1 7    DODAVATEL:    DATUM: 02.04    DODACI LIST

CISLO MATERIALU    NAZEV MATERIALU (48 ZNAKU)    OBJEDNAVKA    DOPR.PROSTREDEK    CENA ZA t.  
MNOZSTVÍ    CENA CELKEM FAKT.

5107111000500	Slévárenský koks +80 mm	Z/9613/0	Z SPRINT NJA53-81	3 780
	-----			
	-----			
	-----			
150	-----			
	567 000			

!!!!    Z D E R O Z S T R I H N E T E    !!!!



## Příloha č. 7

# DOTAZNÍK HODNOCENÍ DODAVATELE

V rámci hodnocení dodavatelů Vás laskavě žádáme o poskytnutí následujících informací:

**Dodavatel:**

(název firmy a adresa)

1. Má Vaše firma zaveden systém řízení jakosti podle norem řady ISO 9000

ANO

NE

V případě zaškrtnutí odpovědi ANO, zašlete prosím s těmito informacemi kopii Vašeho certifikátu.

2. Buduje Vaše firma systém řízení jakosti podle norem řady ISO 9000?

(odpovězte, pokud v předchozím bodě je odpověď negativní).

ANO

NE

V případě zaškrtnutí ANO, sdělte prosím, zda přípravu provádíte sami neb s poradenskou firmou, předpokládaný termín zavedení a certifikační společnost.

Poradenská firma:

ANO

NE

Termín: .....

Certifikační společnost: .....

3. Sdělte prosím kontaktní adresu pracovníka zodpovědného za systém řízení jakosti ve Vaší firmě

Jméno a příjmení: .....

Telefon: ..... FAX: .....

Odpověď očekáváme obratem na adresu:

ŽDB GROUP a.s.

závod: .....

jméno: .....

FAX: 596 08 .....

Za pochopení a za brzkou odpověď předem děkujeme

Vyřizuje:

Datum: